ملخص كتاب

الـ90 يوماً الأولى

استراتيجيات مجربة لانطلاق أسرع وأذكى للقائد الجديد

تأليف مايكل دي واتكنز

تلخيص د. يوسف النملة



المقدمة

الكتاب مفيد لمن سيتولى أي عمل قيادي، بدءاً بالمدير الجديد الذي يدير اثنين أو ثلاثة موظفين وانتهاء بالرؤساء التنفيذيين في الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية أو غير الربحية.

استمعت للكتاب في نسخته الإنجليزية، ثم قرأته بنسخته العربية، وهنا أقدم بعض الأفكار المهمة، وأنصح كل مدير جديد أو من يتوقع أن يكون مديراً أن يقرأ الكتاب كاملاً قراءة بطيئة.

اجتهد ت في التلخيص، وأضفت بعض العبارات والأفكار القليلة، فليس جميع المكتوب هنا من كتاب الـ **90** يوماً الأولى، وإنما أكثره، فالهدف من هذا التلخيص هو تقريب أفكار الكتاب واختصارها لمن لا يجد الوقت الكافي لقراءته، ومحاولة صنع معنى مركز يفيد القارئ إن شاء الله، والأمثلة وإن كانت من القطاع الخاص إلا أنها تناسب جميع الوظائف والمهام.



إحدى عشرة مهمة

1 استعد Prepare Yourself

لا تعتمد على ما تعرفه فقط، فقد لا تسعفك الوظيفة السابقة لمواجهة تحديات المسؤولية القادمة. من الخطأ أن تفترض نجاحك في وظيفتك الجديدة وتستمر بالقيام بما كنت تقوم به في وظيفتك القديمة مع بذل مجهود أكبر. إن أول خطوة نحو إعداد نفسك هي فهم أنواع الانتقالات التي تمر بها وأكثرها شيوعا هي الترقيات؛ فكل ترقية ما هي إلا مجموعة جديدة من التحديات التي يجب على القادة الجدد التغلب عليها. يجب كذلك أن تعلم كل ما يتعلق بالمهمة الجديدة وليس أجزاء منها فقط.

لا بد من الاستعداد المسبق؛ لأن الانتقالات تحدث بسرعة ودون تمهيد، وفي معظم الأحيان لا تملك وقتاً كافياً لتلاحظ كيف دفع بك إلى المنصب الجديد.

2 سرّع من وتيرة تعلمك Accelerate Your Learning

المقصود هو تعلّم وفهم واقع المنظمة الجديدة. افهم واقع المنظمة الجديدة وثقافتها، وسياستها، وبيئتها الداخلية، والخارجية. إن التقصير في فهم واقع المنظمة الجديدة يجعلنا نتخذ قرارات تصغرنا في نظر زملائنا وتفقدنا المصداقية؛ لأننا نغرد خارج السرب.

انتبه أن تشغلك كثرة المهام وزحمة المعلومات عما يجب عليك أن تتعلمه. المطلوب منك التشخيص التام خلال **90** يوماً وتعلم واقع المنظمة وتعلم ما يجب عليك القيام به. ضع خطة للتعلم، وحدد الأسئلة المهمة والأكثر أهمية وابحث عن إجاباتها. اعرف تاريخ المنظمة وماضيها ولا تغرق فيه، استفد من دروس الماضي ولا تخترع العجلة.

يجب أن يكون عملك متوازناً بين التنفيذ والإجراءات، والمراقبة والتأمل. اكسب احترام زملائك ومرؤوسيك حتى يمدوك بالمعلومات التي تحتاج، ولا تعتقد أنك أتيت وبيدك الحل من أول يوم، هناك الكثير مما يجب تعلمه، ولا تظن أن الفكرة التي في ذهنك ناضجة وبقي تنفيذها، ولا تظن أيضاً أن خبراتك السابقة صالحة لكل زمان ومكان وحال. التعلم الفعّال يعني تحديد ما تحتاج وما لا تحتاج، ويعني تحديد أفضل المصادر المتاحة.

3 اختر الإستراتيجية المناسبة للموقف Match Strategy to Situation

اعرف نوع التحدي الذي سيواجهك، هل هو تحدٍ صغير أم كبير؟ سهل أم صعب؟مثلاً، الشركات الناشئة غالباً ما تكون متحمسة، لكن في الوقت ذاته لا تركز على القضايا الأساسية مثل الرؤية والإستراتيجية والهياكل والأنظمة.

ما هو الأسلوب الأفضل للتعامل مع اختلاف الحالات في العمل الجديد؟ ما الإستراتيجية المناسبة؟

يمكن تلخيص ذلك بما يلي:

في الشركات الناشئة تكمن وظيفتك في توجيه الحماس نحو نتائج مثمرة، أما إذا كانت الشركة تحتاج لإعادة

هيكلة فأنت تتعامل مع مرحلة تعالج فيها معنويات الموظفين المنخفضة، ووظيفتك هنا هي منح الثقة ووضع خطة للتقدم والتطوير. إذا كانت شركتك الجديدة في نمو متسارع فوظيفتك ضبط أداء الموظفين وتحديد إطار العمل، وإذا كانت الشركة تحتاج لإعادة تنشيط لأنها نجحت سابقاً لكن تمر بمرحلة فتور أو تعاني بعض المشكلات فمهمتك الأولى إقناع الموظفين بضرورة التغيير الحالي وربما إعادة الهيكلة، أخيراً إذا كانت الشركة التي انتَقَلْتَ لها تمر بمرحلة نجاح مستقر ومستدام فاستمر في عمل المدير السابق واخلق تحديات جديدة تحافظ على حماس الموظفين وأوجد فرصاً جديدة للنمو، وكافح الحالة النفسية الموجودة عند الموظفين إذا كانت حالة رضا تام بالنجاحات السابقة. يمكن أن تفعل ذلك حتى وإن لم تكن مديراً للشركة، فقد تقوم بعمل ذلك على قسم معين أو إدارة معينة أو منتج أو فريق عمل أو عمليات محددة.

تحديدك لأسلوبك القيادي مهم في هذه المرحلة، هل ستقف أمام التحديات والمنظمة تحتمي بك وتسير خلفك؟ أم ستنزل للميدان وتكون واحداً من الموظفين وتقنع الموظفين بأفعالك أكثر من أقوالك؟ أم ستختار أسلوباً ثالثاً للقيادة؟ حدد ما تحتاج فأنت الآن قائد ويتوقع منك التأثير والتغيير. في جميع الأحوال، لا بد من إدارة الذات قبل إدارة الفريق، وتعزيز الوعي الذاتي، وضبط النفس في كل الأوقات.

4 فاوض على النجاح Negotiate Success

لا بد من بناء علاقة عمل مثمرة مع رئيسك الجديد أو رؤسائك الجدد؛ فهي أهم العلاقات، ابدأ بتحقيق توقعاتهم، تواصل معهم من اليوم الأول واتفق معهم على الأهداف وحددها بدقة وناقش ما تراه صعباً أو مستحيلاً أعط نفسك المساحة الكافية والموارد الضرورية واطلب منهم أن يحاسبوك على النتائج، ولا يكن مشروعك نتيجة ردود أفعال أو تلبية لطلبات المدير التي لا تنتهي.

كيف تبني علاقة مثمرة مع رئيسك الجديد؟

1. لا تبق بعيداً، بادر بالتواصل، لا تعط نفسك مساحة حرية واسعة بابتعادك عن رئيسك فلذلك عواقب قد لا تكون حميدة فقد تُلغى بعض مشاريعك ومبادراتك التي لم يعلم عنها رئيسك.
2. لا تفاجئ رئيسك بالأخبار السيئة، أخبرهم بالمشكلة في وقت مبكر، واحذر أن يعرف رئيسك المشكلة من شخص آخر.
3. لا تتواصل مع رئيسك في المشكلات فقط، اذهب له ومعك الحل المقترح.
4. لا تتواصل مع مديرك لاستعراض إنجازاتك الضعيفة أو غير المهمة.
5. تأقلم مع أسلوب مديرك وافهم شخصيته، ولا تنتظر أن يذهب أو يتغير.
6. اترك انطباعات جيدة عند من يثق بهم مديرك.

5 اضمن نجاحات مبكرة Secure Early Wins

النجاحات المبكرة تعكس مصداقيتك ورغبتك الجادة في الإنجاز، وتكسبك ثقة مرؤوسيك ورؤسائك وعملائك. حاول أن تحقق ذلك في أسابيعك الأولى.

أمثلة للنجاحات المبكرة:

- الاختيار السريع لأفضل الكفاءات.
- أي رقم يشير إلى زيادة الأرباح أو رفع نسبة رضا العملاء، أو رضا الموظفين، أو تقليل التسرب الوظيفي، أو التخلص من بعض المشاكل الكبيرة القديمة، أو إكمال مشروع متعثر ، مع ملاحظة أنه لا بد أن تخدم نجاحاتك المبكرة أهدافك بعيدة المدى.

اعرف ثقافة المنظمة الجديدة، فبعض المنظمات تهتم بالنجاحات الفردية، والبعض الآخر يهتم بنجاح الفريق، وثالث يركز على نجاح المنظمة ككل. اعرف ما الذي سيحسب لك، وما الذي سيحسب لغيرك، وتذكر أن الوسائل للنجاح المبكر لا تقل أهمية عن النتائج.

لتكن أهدافك من النجاحات المبكرة:

إثبات المصداقية، وتقوية العلاقات المهنية، وتحديد الثمار القريبة، وتمهيد الطريق للأهداف البعيدة، لذا حاول أن تكون نجاحاتك المبكرة منسجمة مع أهداف المنظمة ومتفق عليها مع مديرك وتهمّه بالدرجة الأولى وليس تهمك أنت فقط. النجاحات المبكرة ليست مقصودة لذاتها، بل لما بعدها.

من المفيد في هذه المرحلة إطلاق مشاريع صغيرة ومحددة لا تتجاوز مدتها أربعة أو خمسة أسابيع ثم تقديم نتائجها للإدارة، مثال ذلك: تشكيل فريق لحل مشكلة معقدة لأحد العملاء، أو إنهاء كافة التظلمات للموظفين وتحسين أوضاع من يستحق منهم ذلك، أو توفير أجهزة أو معدات جديدة تسرّع العمل وترفع جودته، ولا تنس من وقفوا معك في ذلك التحدي وقدموا لك النجاح.

6 التنظيم وتظافر الجهود Achieve Alignment

يدور غالب الحديث في هذا الفصل حول الاتجاه الإستراتيجي والهيكل التنظيمي والعمليات والمهارات وتنظيم العلاقة بينها. طوّر آلياتك ومهاراتك الضرورية لتحقيق أهدافك الإستراتيجية، ويجب أن تكون مهندساً تنظيمياً للاتجاه الإستراتيجي والهيكل والعمليات الأساسية لتكون آلية العمل منتظمة بشكل صحيح، واحذر مما يلي:

- التغيير لمجرد التغيير.
- التغيير دون حل المشاكل من أساسها.
- وضع هياكل معقدة أكثر من اللازم.

يجب أن تكون المنظمة منسجمة مع عناصرها ومتناغمة، فيتناغم الاتجاه الإستراتيجي مع الهيكل والهيكل مع الوظائف والوظائف مع العمليات وهكذا.

كيف؟

- حدد المهمة الرئيسة للمنظمة.
- تأكيد أن الطريق سالكة.

- اختر القارب (الهيكل).
- اختر التجهيزات (العمليات).
- اختر فريق العمل، وتأكد من المهارات.
- توقع بعض العقبات واستعد لها.

7 ابنِ فريقك Build Your Team

بعد البدء بالمهمة الجديدة أو قبلها قم ببناء وإعادة تقييم أعضاء فريقك وأعد ترتيبهم إن احتجت. فريقك سبب رئيس لنجاحك فكن منظماً ودقيقاً في التعامل معه.

في الواقع، كل ما تحتاجه هو تكوين فريق عمل عالي الأداء، والذي قد يتحول مع الوقت إلى أن يدير نفسه دون تدخل مباشر منك في كل مرة Self-managed team، واهتم باختيار الأعضاء؛ فالاختيار الخاطئ لأعضاء الفريق سيلازمك طوال الرحلة، وستأخذ معالجة ضعفهم وحل مشاكلهم جزء ليس قليلاً من وقتك وتفكيرك على حساب الإنجاز وعلى حساب النتائج.

رؤية عمل الفريق

احرص على وضع رؤية لفريقك، استشرهم فيها للحصول على التزامهم، ورسّخ الرؤية حتى لا تضعف مع مرور الوقت، ونوّع طرق التذكير بها. من دون رؤية ستكثر الاجتهادات غير ذات العلاقة بعمل الفريق، ومن دون رؤية ستضعف الدافعية ويضعف الحماس وسترى ذلك منعكساً على سلوك فريقك. قد لا تكون مقتنعاً بالرؤية 100 ٪ لكن وجود أي رؤية مناسبة للفريق أفضل من فريق يعمل ويتحرك من دون رؤية.

كيف تقيس أداء أعضاء فريقك؟

المقاييس كثيرة، والمهم أن تكون الأهداف واضحة، والتواصل مباشراً وليس هناك أي غموض في المهام أو التقييم، وإن استطعت فضع مؤشرات قياس أداء رئيسة لكل عضو في فريقك.

فريق العمل عن بُعد

هنا التحدي أكبر؛ لأن التقييم أصعب والتواصل أضعف، لكن هناك بعض الوسائل المساعدة:

1. اجمع أعضاء الفريق مبكراً بشكل حضوري إذا كان ذلك ممكناً، هذا مفيد للتعارف ولتأكيد القواعد المشتركة مثل أهداف العمل، والتوقعات، والتنسيق، والالتزام.
2. ضع سياسة واضحة ومنضبطة تشمل منصة معتمدة للتواصل، والمواعيد، والوقت المتوقع للرد والمشاركة من الجميع، وغير ذلك.
3. حدد أدوار الفريق والمهام بوضوح تام، واستمع للتقارير المختصرة في بداية كل لقاء، التقارير يقدمها أعضاء فريقك وليس أنت.
4. لا تترك العمل يقود نفسه وتعقد مواعيد واجتماعات عند الحاجة، اجعل العمل والمواعيد والمهام والإنجازات والتقارير الدورية وغيرها تسير كسلسلة قوية ومترابطة لها بداية ونهاية.

أخيـرًا، اصبر كثيراً وتحمّل؛ لأن نجاح العمل وإتمامه محسوب لك والإخفاق محسوب عليك، والمسؤول المتابع للمشروع لا يعرف إلا أنت.

عامل الجميع باحترام Everyone deserves to be treated with dignity and respect، وتذكر أن إساءتك لبعض أعضاء الفريق تؤثر على سمعتك.

8 اصنع التحالفات Create Alliances

المقصود معرفة من تحتاج لتأييده في عملك الجديد، وتحديد المؤيدين والمعارضين، وبناء إستراتيجية شخصية لكل ذلك.

تحالف مع من هم خارج سيطرتك داخل المنظمة وخارجها. تحالفاتك تختصر الطريق لأهدافك، فقط حدد من ستحتاج منهم واحرص على كسبهم، ولا تظن أنك قادر على التأثير بالقوة كل الوقت، ففي منصبك الجديد ستحتاج للتأثير من خلال الإقناع وبناء التحالفات.

كيف؟

حدد هدفاً للتأثير ورؤية واضحة، ابدأ بذلك مبكراً. إذا كنت متعمقاً في فهم رؤيتك فستعلم بالتأكيد من هم الأشخاص الذين يجب أن تكسبهم ومن هم المؤثرون الذين سيعينونك. قد لا تحصل على إجماع المؤثرين، ولكن يكفيك أكثرهم أو أقواهم تأثيراً.

احرص على من يتوفر لديهم:

الخبرة، والتحكم في المعلومات، والعلاقات الجيدة مع الآخرين، وإمكانية الحصول على الموارد والدعم، والعلاقة الشخصية معك.

أخيراً، انتبه من تحالفات العرقلة التي تعيق عملك وتوقف مبادراتك ومشاريعك، حاول إقناع من تستطيع منهم بالرؤية العميقة المكتملة أو على الأقل تحييدهم بطلب الاستشارة منهم أو غير ذلك من الأساليب. لا تفترض أنهم خصوم لك حتى تتأكد من مواقفهم، فالمؤثرون إما أن يكونوا مؤيدين لك، أو محايدين، أو مترددين، أو يترقبون النتائج ثم يتخذون موقفاً.

9 قم بإدارة ذاتك Manage Your self

لا تنس رؤيتك الشخصية، واجعل قرارتك متأنية وليس بالضرورة قرارات ضعيفة. لا تعزل نفسك وتنس محيطك ثم تصدر قرارات خاطئة ناشئة عن تفكير مجرد وليس عن حاجة واقعية، وتذكر أن استشارة من سبقك والانفتاح على واقع منظمتك ضرورية لتثبيتك على الجادة الصحيحة.

حياتك كقائد مجموعة توازنات، خاصة في أوقات الانتقالات واستلام مهام جديدة وإدارة فرق عمل لا تعرفها، وقد لا تدرك ما لا تعرفه، لذا يتوقع منك التأقلم بسرعة وإدارة حياتك العائلية وشؤونك الخاصة إذا كان هناك انتقال في السكن أو المدينة لتصل بعد ذلك لحالة صفاء أسري وذهني تسمح لك بالتركيز في العمل الجديد.

انتبه من أن يبرز الانتقال الجديد نقاط ضعفك، فتجتهد لتخفي ضعفك، ثم تخطئ، ثم تتضاعف المشكلة، ولا تسمح لزملاء العمل الجديد أن يستغلوك، فكلما تحملت عنهم مهام عملهم زادت طلباتهم وربما قلت هيبتك عندهم، ضع حدوداً لذلك، واحترم الجميع، واحترم نفسك قبل ذلك.

الضغط الطبيعي مرحب به، وهو مقبول في عالم الوظائف والمسؤوليات الجديدة، لكنه إن زاد أحرقك وهجم عليك الإحباط وضعف الأداء المزمن.

ضع قواعد لضبط نفسك بأن:

- تعرف مهامّك ومهام الآخرين.
- تخطط لأعمالك حتى تنتهي منها قبل الوقت المطلوب وتطرد الإحراج عن واقعك.

لا تجتهد كثيراً وتخلق بعض المهام التي لا يتوقعها منك مديرك، بل ابدأ بالمتفق عليه وأنجزه بعد إتقانه، وإذا كنت تواجه مشكلة في الإنجاز فحدد وقتاً يومياً للتركيز الشديد؛ فأنت مسؤول عن إدارة ذاتك ووقتك، وأنت المسؤول عن نتائج عملك، ولا تلتفت وقتها يمنة أو يسرة لتبحث عمن تلقي عليه اللوم.

لا تعط الوعود وقت العاطفة والحماس والسعادة فقد لا تستطيع الوفاء بها إذا تغيّر مزاجك وطرقت رأسك مطرقة الهموم والظروف المتغيرة، وحاول أن تقيّم نفسك باستمرار، ولا تكرر أخطاءك.

أخيراً، اتخذ مزيجاً من المستشارين، مستشاراً في العمل الجديد، ومستشاراً شخصياً، ومستشاراً مهنياً وظيفياً تطويرياً، ومن الجميل أن يكونوا من داخل منظمتك الجديدة ومن خارجها، واحرص على أصحاب الخبرة وأصحاب العلاقات الجيدة.

10 **سرّع عملية انتقال الآخرين** Accelerate Everyone

ساعد رؤساءك ومرؤوسيك على تجاوز فترة الانتقال بسرعة، ويمكنك تسريع العملية بنسبة **40** ٪ إذا تعلمت ذلك باكراً واستعديت له. قد يصبح هذا الانتقال السريع نقطة قوة لك وميزة تنافسية تمهد لك الطريق لانتقالات قادمة.

قد تحتاج في مهمتك الجديدة لإعادة بناء الأنظمة والهياكل، وبالتأكيد ستحتاج لفريق عمل جديد أو موظفين جدد مثل ما ذكرنا في المهمة السابعة، وتحتاج للتركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة:

إدارة المخاطر، وتطوير الأداء، وتنفيذ التغييرات.

هنا بعض المبادئ التي تساعدك على الانتقال السريع:

- حدد الانتقالات الحرجة، مثل تعيين فرق العمل الحساسة، والاستحواذات وغيرها.
- اعتمد نموذج أساسي مشترك يشمل الأولويات المتفق عليها والتحالفات وغيرها.
- قدم الدعم والمساعدة في الوقت المناسب.
- وضّح الأدوار تماماً، واختر الحوافز المناسبة.

11 احترم مرؤوسيك Manage with respect (إضافة من د. يوسف النملة)

احذر أن تخسر أحد زملائك بسبب حماسك، خصوصاً من يتوقع منه أن يترقى ويصبح رئيسك يوماً من الأيام.

عامل مرؤوسيك بالرفق وحسن الظن، واحرص على التواصل المباشر والتدريب وفهم خفايا الأمور قبل الاتهام وقبل العقاب. استعمل أسلوب الإدارة بالاحترام، واحزم وقت الحزم دون تجاوز أو ظلم.

انتبه لألفاظك، فكلمات المدير لها وقع خاص في نفوس مرؤوسيه ولها تأثير لا تتصوره، قد تظن أن عباراتك عابرة وعفوية، ولكن المرؤوسين يرونها أحكاماً قطعية وتقييمات لأدائهم وربما شخصياتهم.

انتهى الملخص...